



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

PROJETO

PLANO ESTRATÉGICO: O caso da Empresa Greenclon, Lda.

Ana Rita Coelho dos Santos

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a Orientação de:

Professora Doutora Anabela Maria Bello da S. B. de Figueiredo Marcos

Maio 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

PROJETO

PLANO ESTRATÉGICO: O caso da Empresa Greenclon, Lda.

Ana Rita Coelho dos Santos

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a Orientação de:

Professora Doutora Anabela Maria Bello da S. B. de Figueiredo Marcos

Maio 2016

Resumo:

O planeamento estratégico é uma das muitas ferramentas que a gestão tem ao seu dispor, sendo cada vez mais importante no atual contexto empresarial. Com o aumento da competitividade entre as empresas, é necessário que estas saibam qual o caminho a seguir e saibam planeá-lo de acordo com a análise do meio externo e interno.

Desta forma, o presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano estratégico para a empresa Greenclon, Lda., que está numa fase de crescimento no seu setor e que teme um futuro muito pouco definido.

A Greenclon, Lda. tem centrado a sua atividade na diferenciação dos seus produtos para atingir nichos de mercado. Como forma de crescimento, a curto prazo a empresa pretende adotar uma estratégia de penetração de mercado e a médio/longo prazo ambiciona desenvolver novos produtos.

Palavras-chave: planeamento estratégico, análise interna, análise externa, metas, objetivos

Abstract:

Strategic planning is one of many tools that management has available and is increasingly important in business context. With increasing competitiveness between companies, it is necessary that companies know which path to follow and plan it according to the analysis of the external and internal environment.

This project aims at developing a strategic plan for Greenclon, Lda., which is in a growth phase in its sector and fears a not defined future.

The enterprise Greenclon, Lda. has centered its activity in the differentiation of their products to achieve market niches . As a way of growth, the company intends to adopt a market penetration strategy in short-term and in medium/long term aims to develop new products.

Keywords: strategic planning, internal analysis, external analysis, goals, objectives

Agradecimentos

À minha mãe, que me mostra todos os dias que podemos superar todas as dificuldades com muito trabalho, dedicação e amor; ao meu pai que me acompanha e apoia em todas as fases difíceis; à minha avó e à minha irmã, pela presença e apoio nesta etapa.

À minha orientadora, Professora Doutora Anabela Marcos, um agradecimento especial pela compreensão, paciência e ajuda fundamental no desenvolvimento deste projeto.

Ao meu namorado, Pedro, pela paciência, pelo apoio e pelo amor.

À Patrícia, por todo o apoio durante a realização deste projeto, por toda a amizade e por ser família muito antes de ser colega de trabalho.

À Joana Amaral e à Joana Rita, minhas amigas, sempre presentes em todos os momentos, apesar da distância.

A todos os meus colegas de Mestrado, especialmente à Licínia e ao José, por toda a motivação e carinho. Sem eles, acredito que a chegada a esta etapa não seria possível.

Ao Luís, pela disponibilidade para esclarecimentos de dúvidas e pelo apoio.

Às minhas colegas e amigas da Escola Superior Agrária de Coimbra, em especial à Professora Filomena, à Engenheira Neusa, à Marta, à Fani, à Dona Helena e à Dona Rosa, pela preocupação constante, pelo apoio, pela motivação, pela ajuda e por toda a amizade.

A toda a minha família, sempre presentes com palavras de apoio e preocupação.

A todos os meus amigos, pelo apoio durante o desenvolvimento deste projeto.

A todos os professores do Mestrado de Gestão Empresarial do ISCAC, pela disponibilidade e pela competência.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste Mestrado, que é, sem dúvida, uma mais-valia para a minha vida profissional e pessoal.

Índice Geral

I.	Definição do Problema e justificação da escolha	8
II.	Fundamentação teórica	9
1.	Estratégia – origem e conceito	9
2.	Pensamento e planeamento estratégico	10
3.	Missão, visão e valores	12
4.	Metas, objetivos e tarefas	13
5.	Análise do meio externo	14
6.	Análise do meio interno	22
7.	Análise SWOT	25
8.	Orientações e compromissos estratégicos:	26
9.	As estratégias	28
III.	Metodologia	33
IV.	Plano estratégico – Greenclon, Lda.	34
1.	Apresentação da empresa	34
2.	Análise externa	38
3.	Análise Interna	44
4.	Análise SWOT	49
5.	Formulação estratégica	50
6.	Estratégia futura	53
V.	Considerações finais	54
VI.	Bibliografia	55

Índice de figuras

Figura 1 - Processo de planeamento estratégico (adaptado de Carvalho, 2013).	11
Figura 2 – Modelo das cinco forças de Porter (Adaptado Johnson <i>et al.</i> , 2012).....	16
Figura 3 - Influência das cinco forças de Porter no lucro (Magretta, 2012).....	19

Índice de tabelas

Tabela 1- Avaliação de ameaça de entrada de novos concorrentes (S – Sim, N – Não) ..	40
Tabela 2-Avaliação da ameaça de produtos substitutos (S – Sim, N – Não)	40
Tabela 5-Avaliação do poder negocial dos fornecedores (S – Sim, N – Não)	41
Tabela 4-Avaliação do poder negocial dos clientes (S – Sim, N – Não)	41
Tabela 3-Avaliação de rivalidade entre concorrentes (S – Sim, N – Não)	42
Tabela 7-Análise SWOT	49

I. Definição do Problema e justificação da escolha

O presente projeto foi realizado sob a forma de projeto organizacional – Plano estratégico para a empresa Greenclon, Lda.. A razão da escolha da realização de um projeto organizacional deve-se à oportunidade que este concede de melhorar a empresa que fundei como sócia e na qual trabalho atualmente.

A Greenclon, Lda. é uma microempresa, incubada na Escola Superior Agrária de Coimbra, que produz medronheiros através de micropropagação. A empresa, constituída em Novembro de 2013, centra a sua atividade na produção de plantas, preferencialmente espécies autóctones. Estas são produzidas através da técnica de micropropagação, isto é, produção de plantas iguais a uma planta mãe, selecionada como boa produtora de fruto *in vitro*.

Uma vez que a empresa está no ativo há dois anos e meio, torna-se importante realizar um estudo aprofundado que consiga entender o seu ambiente interno e analisar o micro e macro ambiente onde esta se insere. Desta forma, o plano estratégico realizado ajudará a empresa a perceber qual a sua situação no mercado e como poderá ganhar vantagem competitiva, de forma a conseguir adaptar-se a um ambiente em constante mudança.

O presente plano estratégico consolidou os conhecimentos apreendidos em diversas unidades curriculares do mestrado.

O projeto consiste na elaboração de um plano estratégico tendo como objeto de ação a empresa Greenclon, Lda., em que o objetivo geral é aumentar as vendas e a carteira de clientes e perceber eventuais tendências de alargamento da gama de produtos oferecidos. De forma a cumprir este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos para este projeto:

- Análise do historial da empresa;
- Análise e identificação do ambiente interno e externo;
- Análise SWOT – Oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Definição da Missão, Visão e Valores da empresa;
- Definição das Metas e Objetivos a serem alcançados pela empresa;
- Elaboração da Estratégia com a proposta de estratégias e ações que contribuam para o objetivo geral.

II. Fundamentação teórica

1. Estratégia – origem e conceito

Considerando a etimologia da palavra “estratégia”, esta resulta da combinação de duas palavras gregas: *stratos* (exército) e *-ag* (liderar). O seu significado está relacionado com as artes bélicas, nomeadamente com a forma de disposição das tropas para gerar vitória perante o seu inimigo. No âmbito empresarial, a palavra estratégia é aplicada de modo semelhante na forma de plano para alcançar o sucesso, através da criação de vantagens competitivas sustentáveis. Segundo Freire (2000:21), a estratégia é “o caminho escolhido para alcançar os objectivos”.

Sempre existiu competição, muito antes de existir estratégia. Já os primeiros estudos de Biologia em 1934 demonstraram que dois organismos de espécies iguais não conseguiam ambos sobreviver no mesmo espaço com o mesmo alimento. Eventualmente, um desses organismos iria sucumbir após algum tempo. A diferença quando tentamos aplicar este exemplo à competitividade entre empresas é que, neste caso, pode-se utilizar a imaginação para acelerar o processo de competitividade e o ritmo da mudança. A estratégia é deliberada, considerada com cuidado e pensada ao pormenor (Henderson, 1989).

É a partir do trabalho de Andrews e Christensen, nos anos 60, que se começa a falar em estratégia. Estes dois autores identificaram a necessidade premente de olhar para a organização de uma forma holística, numa altura em que a gestão estava direccionada para funções como marketing, produção ou finanças. A estratégia foi a resposta encontrada para uma análise da organização como um todo (interno e externo). Esta foi definida como a ligação entre as atividades da empresa e as condições ambientais onde a organização está inserida. O conceito central utilizado seria a noção de “encaixe ou ajuste” (ou “*fit*”) entre as capacidades únicas de uma empresa e os requisitos da concorrência, o que distinguiria as empresas umas das outras. Este trabalho ajudou a que a estratégia estivesse presente nas organizações como uma ferramenta fundamental de gestão (Montgomery & Porter, 1991).

No entanto, outros trabalhos têm sido realizados no sentido de melhorar as ferramentas de análise prática e teórica no que toca à estratégia. Johnson *et al.* (2012) citam algumas definições de autores que se dedicaram a este tema. Em 1963, Chandler definiu estratégia como a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses mesmos

objetivos. Mais tarde, Mintzberg (1994) considera que a estratégia é um plano, uma direcção, uma trajectória ou um guia, e também uma forma (consistência de comportamentos ao longo do tempo), uma posição (através de produtos peculiares de marcas peculiares) ou uma perspectiva (sob a forma de uma organização realizar as suas ações). Já Porter (1996) defende que a estratégia envolve uma escolha deliberada de atividades diferentes que dão origem a um mix de valor único. Freire (2000) destaca ainda que a estratégia é um conjunto de decisões e acções da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor do que a concorrência.

Apesar do consenso em torno das definições genéricas de estratégia empresarial anteriormente descritas, existem empresas que apresentam regularmente níveis de sucesso empresarial superiores à média. Esse sucesso empresarial é reconhecido através da sobrevivência da empresa a longo prazo, do crescimento sustentado das vendas ao longo do tempo, da obtenção de uma rentabilidade adequada e da demonstração da capacidade de inovação e adaptação à evolução dos mercados. Assim, o sucesso da empresa a médio longo prazo depende da forma como as orientações estratégicas são implementadas (Freire, 2000).

2. Pensamento e planeamento estratégico

Segundo Freire (2000), a estratégia, antes de ser um plano, é um conjunto de visões integradas da atuação da empresa resultante do pensamento estratégico de qualquer membro da organização. Assim, podemos afirmar que a origem da estratégia reside no pensamento estratégico e só o espírito criativo das pessoas permite alcançar os objetivos propostos pela empresa ou resolver os seus problemas. O pensamento estratégico tem, portanto, liberdade absoluta para decidir o que se quer vir a ser e o que fazer para lá chegar (Carvalho, 2013).

Numa organização, o planeamento estratégico constitui-se essencial para apoiar e complementar o pensamento estratégico. Deve, ainda, oferecer uma perspetiva dinâmica e integrada da atuação futura da empresa (Freire, 2000). Desta forma, o planeamento estratégico é uma forma essencial para as empresas manterem a sua continuidade no mercado por um longo período de tempo (Trends, 2005). Freire (2000) refere ainda que o planeamento estratégico tem como principal objetivo ser um guia para o sucesso no meio que envolve a empresa. Um plano estratégico deve ser flexível ajustando-se à realidade em constante evolução do meio envolvente e deve ser bem implementado. Caso contrário, a sua utilidade é muito reduzida. O planeamento estratégico deve oferecer uma perspectiva integrada da actuação futura da empresa, indicando os negócios onde deseja competir, as estratégias a adoptar para alcançar os

objetivos propostos, deve promover a comunicação interna e externa, deve motivar os colaboradores da empresa, deve facilitar a coordenação das atividades e suportar a criação de mecanismos de controlo. No entanto, algumas empresas optam por não seguir uma estratégia definida para atingir os seus objectivos a longo prazo (Freire, 2000).

Segundo Carvalho (2013:22), o planeamento estratégico pode ser definido como “um processo de responsabilização, temporização e sistematização de atividades, no médio e longo prazo”. O planeamento estratégico é baseado na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização (meio interno), assim como sobre os mercados, os seus agentes e as tendências ambientais (meio externo). O objetivo do planeamento estratégico consiste na elaboração de um plano completo, formal e explícito. O sucesso deste depende da qualidade da recolha de dados e de informação útil para a tomada de decisão. O planeamento constitui uma oportunidade para os gestores refletirem sobre situações futuras, que eventualmente possam ocorrer. Desta forma, torna-se possível preparar os gestores. Esta é a grande vantagem do planeamento estratégico.

O processo de planeamento (figura 1) começa com a definição da missão, da visão e dos valores. Prossegue com a recolha de informação relativamente à análise interna e externa da empresa, com a formulação de metas de médio/longo prazo, com a formulação de objetivos de curto prazo e indicadores de avaliação, com a definição das estratégias, com o desenho dos programas operacionais (designando os recursos, responsáveis de implementação, calendarização, temporização e formas de avaliação) com a orçamentação e previsão de cenários alternativos, com as medidas de contingência e, por fim, com o controlo e avaliação contínua e final do desempenho e resultados (Carvalho, 2013).

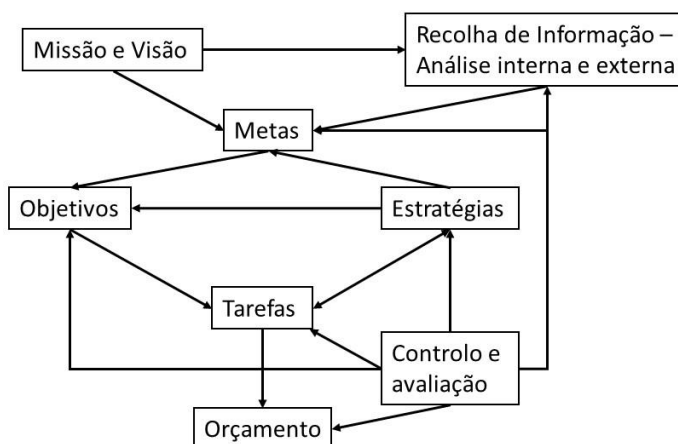


Figura 1 - Processo de planeamento estratégico (adaptado de Carvalho, 2013).

3. Missão, visão e valores

Um dos primeiros passos para a execução do planeamento estratégico é a definição de missão, visão e valores. A definição do propósito da empresa é um fator motivador para a organização e define muito mais do que apenas o propósito de maximização do lucro (Johnson *et al.*, 2012). Existem algumas formas de o fazer:

1) Missão

Segundo Ferreira *et al.* (2010), a missão de uma empresa consiste nos propósitos que a diferenciam das outras empresas. Define “quem somos e o que fazemos”. A missão define o objetivo básico da organização. É reconhecida por toda a organização, devendo estar presente e ser clara a todo o momento (Rue & Holland, 1989). Teixeira (2013) acrescenta que a missão de uma organização compreende a definição dos seus fins estratégicos gerais e traduz um vasto conceito de negócio que é essencialmente proposto. Freire (2000) salienta, ainda, que a missão deve ter um carácter estratégico e operacional: estratégico no sentido em que focaliza as energias da empresa para o sucesso a longo prazo; operacional porque demarca a atuação tática no curto e médio prazo.

A missão deve ser utilizada em todos os materiais de comunicação interna ou externa da organização (Carvalho, 2013). É através da missão que os colaboradores e os *stakeholders* compreendem o que a empresa pretende fazer (Johnson *et al.*, 2012). Em pequenas empresas, o gerente deve definir a missão através da exposição do seu produto/serviço, bem como do mercado a que se refere (Rue & Holland, 1989).

2) Visão:

A visão é uma intenção futura da empresa, sem especificar como lá chegar. É um elemento motivador, servindo de inspiração para os membros da organização alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 2000). A visão pode ser definida pelo(s) fundador(es) da organização e deve estar em linha com a análise interna e externa e com o sector de atividade. Responde às perguntas: Quem somos? O que somos? Como somos? O que queremos ser? Quem queremos ser? Como queremos ser?, o que faz não só um enquadramento histórico mas também futuro da empresa. Em termos práticos, deve ser concisa e de fácil entendimento (Carvalho, 2013).

3) Valores:

Os valores da organização têm a ver com as atitudes e comportamentos que os fundadores/proprietários/dirigentes consideram mais importantes para se ter sucesso na missão e atingir o que a visão da empresa transmite. Todos os colaboradores devem promover esses comportamentos entre si e em relação aos *stakeholders* externos para reforçar uma determinada identidade, imagem e reputação que são fundamentais no cumprimento das metas e objetivos organizacionais (Carvalho, 2013).

4. Metas, objetivos e tarefas

Para Carvalho (2013), a definição das metas é o passo intermédio entre a missão e os objetivos anuais aquando da execução de um plano estratégico. No fundo, as metas consistem em estabelecer objetivos de médio e longo prazo, se possível quantificados, embora também possam ser qualitativos.

Assim, como cada meta terá alguns objetivos que concorrem para a sua consecução, cada objetivo terá várias tarefas, que serão a concretização da estratégia delineada para atingir os objetivos, devendo estes ser consistentes com a estratégia para atingir a meta.

A distinção entre metas, objetivos e tarefas reside no tempo e no nível a que as consideramos. Isto é, uma meta pode ser um objetivo ou uma tarefa e vice-versa. Não existem regras absolutas que determinem o que é uma meta, um objetivo ou uma tarefa. No entanto, Carvalho (2013) segue a regra temporal e a importância que lhes conferimos. Em princípio, uma meta é atingida no espaço temporal de mais de um ano, sendo definidos objetivos anuais e tarefas com uma duração de meses ou dias.

Para Serra *et al.* (2010), um objetivo é composto por um conjunto de metas. Os objetivos representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização. Por outro lado, as metas são níveis ou etapas de desempenho a que se aspira e têm origem nos objetivos. As metas devem ser quantificadas e terem prazos definidos.

Freire (2000) não refere qualquer distinção entre metas e objetivos. Neste sentido, qualquer objetivo deve ser quantificável de forma a permitir um acompanhamento do progresso da empresa, e deve ter dimensão temporal, ou seja, tem de estar delimitado no tempo. Deve também expandir as competências da empresa.

Uma vez que não existe consenso na literatura, a definição de metas e objetivos utilizada neste projeto terá como base o trabalho de Carvalho (2013).

Os objetivos e as metas de um plano estratégico costumam ser definidos segundo as características referidas por Ferreira *et al.* (2010) (comummente designados por objetivos ou metas SMART):

- Específicos: os objetivos e metas devem ser pormenorizados;
- Mensuráveis: de forma a comparar os objetivos definidos com os resultados atingidos;
- Atingíveis: devem ser passíveis de ser alcançados e ter um propósito motivador;
- Realistas: devem ser exequíveis e realistas;
- Temporizados: devem ser delimitados no tempo.

Carvalho (2013) refere ainda duas outras particularidades, de caráter facultativo, que complementam as descritas anteriormente (neste caso, os objetivos e as metas devem ser designados por SMARTER):

- Extensíveis de competências: o cumprimento deste objetivo permite um melhoramento de capacidades e competências dos colaboradores;
- Recompensadores: ao atingir um objetivo poderá haver algum tipo de recompensa, sendo este um fator estimulante.

Por fim, os objetivos devem ainda ser hierarquizados, de forma a perceber quais as prioridades da organização (Carvalho, 2013). Depois de os objetivos da empresa estarem bem definidos, segue-se a fase de planeamento da estratégia, da análise externa e interna e da definição do caminho a fazer para se atingirem as metas desejadas.

5. Análise do meio externo

A análise estratégica do meio externo prepara as organizações para as alterações no meio envolvente baseando-se no conhecimento e compreensão da posição estratégica da empresa no mercado (Johnson *et al.*, 2012).

O meio externo de uma empresa tem bastante influência na forma como as organizações atuam no mercado, sendo este um fator de continuidade ou não da empresa no ambiente onde está inserida (Teare & Olsen, 1996). Uma análise detalhada do meio envolvente ou externo da empresa poderá eventualmente decidir a sobrevivência

de uma organização, uma vez que esta interage constantemente com o ambiente que a rodeia e está em constante mutação (Freire, 2000).

É importante referir que as mudanças no mercado não atuam da mesma forma nas diferentes organizações, dependendo dos objetivos e recursos das mesmas (Johnson *et al.*, 2012).

Ao estarem em constante evolução, os mercados e as indústrias conseguem gerar grandes oportunidades ou ameaças que poderão, respetivamente, resultar no sucesso ou insucesso da empresa. Se a empresa estiver preparada para dar resposta tanto às oportunidades como às ameaças que vão surgindo com a evolução dos mercados, será mais fácil conseguir o tão desejado sucesso. A capacidade de interação da empresa com os mercados é, assim, um fator determinante de sucesso (Freire, 2000). Muitos autores, entre os quais se encontram Freire (2000) e Carvalho (2013), referem que a análise do meio externo deve contemplar dois níveis:

1) Meio envolvente contextual (Macro-ambiente):

O meio envolvente contextual tem a ver com o meio envolvente abrangente que afeta todas as organizações e que poderá afetar a longo prazo a empresa. Este, por sua vez, pode ser separado em quatro contextos (análise PEST): político-legal (enquadramento legal da sociedade), económico (troca de bens e serviços, dinheiro), sociocultural (valores, costumes, tradições), e tecnológico (progresso técnico da sociedade) (Freire 2000). Todos estes fatores influenciam-se entre si pelo que é importante fazer a análise global de todos para gerar informação que preveja o futuro de uma forma mais segura (Carvalho, 2013).

2) Meio envolvente transacional (Micro-ambiente):

O meio envolvente transacional refere-se a todos os elementos que interferem de forma direta com o sector onde a empresa está inserida. É constituído por quatro elementos: clientes (consumidores do serviço, devem ser agregados em segmentos de mercado para estimar o potencial comercial e os respetivos fatores de compra), concorrentes (competidores, deve-se recolher informação no que diz respeito às suas capacidades, objetivos, estratégia e pressupostos e prever concorrentes potenciais), fornecedores (vendem à indústria, deve-se analisar todo o tipo de fornecedores para se analisar as tendências dos diversos mercados a montante da indústria) e comunidade (indivíduos ou fatores que interferem diretamente com o mercado) (Freire, 2000).

Para além destes elementos fundamentais, é também necessário avaliar a atratividade da indústria, a estrutura da indústria e os fatores críticos de sucesso do negócio.

- Atratividade da Indústria

Em qualquer setor, existe mudança. Assim, a probabilidade de identificar oportunidades estratégicas ou movimentos que podem redefinir a estrutura do setor a favor da empresa depende da percepção da estrutura setorial. O desafio passa por distinguir as mudanças que podem ser relevantes (Magretta, 2012). Assim, a análise do sector ou indústria é um fator vital para a formulação da estratégia. Montgomery & Porter (1991) referem a existência de estudos que mostram que a rentabilidade média da indústria é o fator mais importante para prever a *performance* da empresa.

Para Carvalho (2013), existe um conjunto de fatores a analisar de forma a ter uma ideia de qual a atratividade do mercado, como, por exemplo, a taxa de crescimento do mercado, a estabilidade das tecnologias de produção, o potencial de inovação no sector, entre outros. Devem ser escolhidos os fatores que mais caracterizam o setor a avaliar. Quanto maiores forem os valores médios de avaliação, maior a probabilidade de sucesso.

Segundo Freire (2000), é conveniente utilizar o modelo das cinco forças de Porter (figura 2) para explicar a atratividade e a origem da rentabilidade estrutural das indústrias. O modelo das cinco forças constitui um aprofundamento da análise do meio envolvente transacional. É importante referir que este modelo apresenta a particularidade de o fator concorrência ser desagregado nas suas três componentes (concorrentes atuais, concorrentes potenciais e produtos substitutos) e de a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respetiva posição negocial face à indústria.

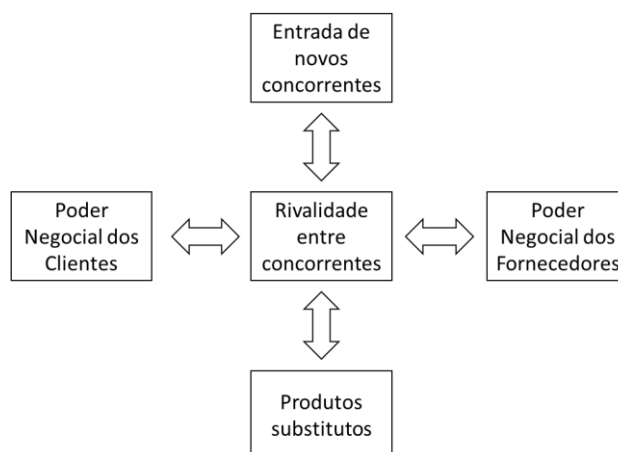


Figura 2 – Modelo das cinco forças de Porter (Adaptado Johnson *et al.*, 2012).

Assim, a atratividade estrutural de uma indústria resulta da ação conjunta dos seguintes fatores:

- Entrada de novas empresas concorrentes no mercado:

As novas empresas podem ameaçar a organização em análise, uma vez que poderão dispor de mais recursos com o intuito de ganhar quota de mercado. Assim, os preços passam a ser limitados e o investimento para satisfazer os clientes passa a ser superior de forma a limitar a entrada de novos *players* (Freire, 2000). De acordo com Porter (1979), existem seis importantes barreiras à entrada de novas empresas no mercado:

- ✓ Economias de escala: obrigam a nova empresa a entrar numa escala muito superior ou aceitar a desvantagem de custo;
 - ✓ Diferenciação do produto: a identificação de uma nova marca é uma barreira à entrada que obriga a despesas de publicidade, serviço personalizado, entre outras, de forma a superar a lealdade dos clientes a outras marcas já estabelecidas;
 - ✓ Requisitos de capital: quando estes são demasiado elevados, por exemplo, com despesas de I&D ou de publicidade;
 - ✓ Desvantagens de custos independentemente do tamanho da empresa: que surgem através, por exemplo, da curva da experiência;
 - ✓ Acesso a canais de distribuição: por vezes, o acesso aos mesmos é tão difícil que as empresas optam por criar os seus próprios canais;
 - ✓ Políticas do Estado/Governo: que podem limitar a entrada de novos concorrentes através da implementação de políticas restritivas.
- Ameaça de produtos substitutos:

Porter (1979) refere que a ameaça de produtos substitutos compromete a continuação da empresa no mercado, limitando a rentabilidade através da satisfação das necessidades básicas do cliente. Deve dar-se atenção aos substitutos que conseguem melhorar a relação preço-*performance* do seu produto ou que são produzidos por indústrias que têm elevados lucros.

Freire (2000) acrescenta que os produtos substitutos podem afetar a atratividade da indústria através da imposição de um limite máximo de preço de venda cobrado ou um limite mínimo à remuneração oferecida pelas empresas no mercado.

- Poder negocial dos fornecedores:

O forte poder negocial dos fornecedores pode fazer com que estes usem o seu poder negocial para cobrar preços mais elevados ou insistir em condições mais favoráveis (Magretta, 2012). Freire (2000) refere seis condições para que esta força seja considerada forte:

- ✓ A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e a sua concentração é superior à da indústria cliente;
- ✓ A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos;
- ✓ A indústria cliente não é muito importante para o fornecedor;
- ✓ Os produtos dos fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudança;
- ✓ Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes;
- ✓ Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante.

- Poder negocial dos clientes:

Segundo Porter (1979), o poder negocial dos clientes pode-se fazer sentir através da imposição da redução dos preços ou da melhoria da qualidade dos produtos, diminuindo a rentabilidade para a empresa. Esta força aumenta quando os clientes são responsáveis por um volume significativo de vendas da organização. Freire (2000) apresenta, ainda, sete condições para que esta força seja considerada forte:

- ✓ A indústria cliente é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora;
- ✓ Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente;
- ✓ Os produtos adquiridos são indiferenciados e não existem custos de mudança;

- ✓ A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa;
- ✓ Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante;
- ✓ Os produtos da indústria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da indústria cliente;
- ✓ A indústria cliente dispõe de informação total sobre a indústria fornecedora.

Neste sentido, pode-se afirmar que o poder negocial dos clientes tem efeitos nos preços, pagamento, qualidade e serviço (Freire, 2000).

- Rivalidade entre concorrentes:

A rivalidade entre concorrentes refere-se à intenção por parte das empresas de conquistarem uma posição mais favorável relativamente aos concorrentes. A rivalidade pode adotar muitas formas: publicidade, lançamento de novos produtos, concorrência de preços e melhor serviço ao cliente. Quando a rivalidade concorrencial é muito forte, a rentabilidade é menor (Magretta, 2012). Segundo Freire (2000) a rivalidade é mais intensa quando:

- ✓ Existe um elevado número de concorrentes ou todos têm dimensões semelhantes;
- ✓ O crescimento do mercado é reduzido;
- ✓ Os custos fixos ou de armazenagem são elevados;
- ✓ Os produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança;
- ✓ A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos;
- ✓ O comportamento dos concorrentes é bastante variado.

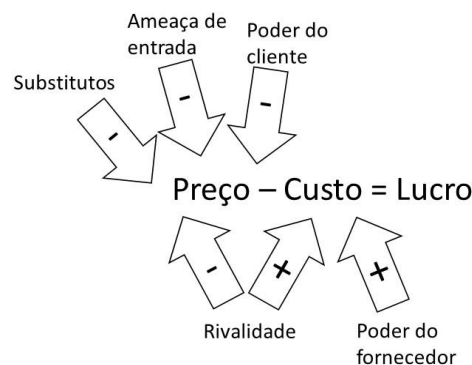


Figura 3 - Influência das cinco forças de Porter no lucro (Magretta, 2012).

O modelo das cinco forças de Porter dá-nos uma noção da forma como o setor funciona. As empresas que conseguem beneficiar da estrutura da indústria e que têm uma posição superior nessa indústria acabam por ser mais rentáveis. Como se pode verificar na figura 3, e tendo em atenção o que foi descrito anteriormente, é notório que as cinco forças afetam diretamente o lucro. Quanto mais fracas forem as forças, maior a probabilidade de rentabilidade a longo prazo (Porter, 1979).

Na formulação da estratégia e após a recolha de todos os dados descritos anteriormente, deve-se ter em conta a posição da empresa para que as suas capacidades consigam criar uma defesa contra as forças competitivas, influenciar o balanço das forças através da estratégia e/ou antecipar as possíveis mudanças nos fatores que estão por detrás das forças e responder a elas (Porter, 1979).

- Estrutura da Indústria:

A análise da evolução da indústria está diretamente ligada com o ciclo de vida. Podem ser analisados três ciclos de vida: o do produto, o da marca e o do mercado. A análise do ciclo de vida pressupõe que o produto/marca/mercado passa por quatro fases (Carvalho, 2013):

- Fase de introdução, na qual existem poucas empresas no mercado e as vendas crescem lentamente quer pelo aparecimento de novas competências, quer devido ao desenvolvimento de um conjunto de competências que eram inerentes à atividade. As empresas, que desenvolverem mais rapidamente as suas novas competências, evidenciarão vantagem competitiva, sendo a inovação uma parte muito importante tanto nesta fase como na estratégia em geral. O acesso ao negócio é fácil, existindo poucas barreiras à entrada;
- A fase do crescimento, na qual o número de concorrentes e consumidores aumenta. As vendas crescem rapidamente acompanhadas por uma forte necessidade de fundos circulantes. É, portanto, necessária uma grande capacidade financeira para efetuar os investimentos, um potencial comercial com uma rede de distribuição com um bom desempenho e uma organização descentralizada com especialização em cada domínio da atividade;
- Na fase da maturidade, o crescimento mantém-se constante, limitado, e, por vezes, inexistente. Tudo depende da maneira como a empresa consegue ou não relançar o produto, através de inovações nas diferentes componentes do produto, novas publicidades, entre outros. A concorrência é fraca, sendo liderada pelas empresas dominantes. Nesta fase, o acesso ao negócio é

muito difícil, sendo que as economias de escala e a produtividade são fatores muito importantes para a manutenção nesta fase. Num cenário ideal, a maximização do crescimento será a melhor forma de obter o retorno do investimento o mais cedo possível. Depois de atingido o máximo de crescimento, o próximo passo será manter-se o máximo de tempo possível na zona de maturidade (Carvalho, 2013).

- Fase de declínio, em que as vendas decrescem e os concorrentes começam a abandonar a indústria.

Freire (2000) refere que, de acordo com a evolução no ciclo de vida, cada negócio tende a assumir as características de quatro estruturas industriais típicas:

- Indústria emergente: a indústria começa a desenvolver-se e atrai novas empresas;
 - Indústria fragmentada: a indústria está estabelecida e existem poucas empresas que detêm quota de mercado significativa;
 - Indústria concentrada: a indústria está estabelecida e existe um número reduzido de empresas que detêm quota de mercado significativa;
 - Indústria em declínio: a indústria encontra-se em recessão e as empresas tendem a abandonar.
- Fatores críticos de sucesso:

Para além de todos os fatores analisados anteriormente, é também necessário identificar as atividades ou variáveis de gestão, que devem ser bem executadas para assegurar um adequado desempenho da empresa no seu negócio. Estas atividades ou variáveis de gestão designam-se fatores críticos de sucesso (Freire, 2000). Estes fatores constituem as competências essenciais que a organização precisa de dominar para a sua sobrevivência. A concorrência irá incidir nestas competências, pois estas determinam o bom desempenho da organização em comparação com as outras (Strategor, 1988). Segundo Freire (2000), a análise dos fatores chave de compra (os que proporcionam mais valor aos clientes) e dos fatores de competição (diferenciação dos concorrentes) acabam por ser a fonte de identificação dos fatores críticos de sucesso da organização. Este tipo de fatores proporciona um maior valor para os clientes e diferenciam os concorrentes aquando da criação do valor e desenvolvimento da proposta de valor.

Cada vez que uma empresa consegue dominar um fator crítico de sucesso, diz-se que esta empresa possui vantagem competitiva. Para ter vantagem competitiva, a empresa tem de operar com base num custo menor e/ou um preço superior ao da concorrência (Magretta, 2012). A vantagem competitiva advém de atividades da empresa, como marketing, produção, distribuição, o que nos remete para a análise da cadeia de valor, intimamente relacionada com a análise interna da empresa (Montgomery & Porter, 1991).

6. Análise do meio interno

As tendências do meio envolvente são similares para as empresas a operar numa indústria. No entanto, umas conseguem apresentar melhores desempenhos, pois têm níveis de capacidade de gestão distintos, em resultado da utilização de mais e/ou melhores recursos. A análise da empresa deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos da empresa. Em complemento, torna-se importante compreender a dinâmica dos custos da organização para apurar o nível de eficiência da utilização dos seus recursos. Não basta, porém, dispor de recursos abundantes e de boa qualidade para conseguir uma superioridade sustentada em relação aos concorrentes. É necessário verificar, igualmente, se os recursos estão a ser utilizados de uma forma produtiva, pois, com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente, ao ter menores custos, tem uma vantagem no mercado. Por fim, é necessário identificar se os recursos utilizados são melhores ou piores do que os da concorrência, na ótica dos clientes. No fundo, consiste em identificar as competências centrais da empresa (Freire, 2000).

1) Recursos da empresa:

Os recursos da empresa podem ser divididos em três categorias básicas (Freire, 2000):

a) Recursos Humanos:

Os recursos humanos têm a ver com os trabalhadores, a sua qualificação, grau de motivação, entre outros. Deve-se analisar e avaliar a eficácia, eficiência, evolução e interação não só entre os recursos humanos mas também com as organizações externas que contribuem ativamente para o desenrolar das atividades da empresa.

b) Recursos Financeiros:

Na avaliação dos recursos financeiros deve-se incluir a análise dos recursos económico-financeiros da empresa, uma vez que estes influenciam os investimentos e financiamentos da empresa. Para isso, são analisados os indicadores de liquidez,

solvabilidade e eficiência e a sua evolução ao longo do tempo. O sucesso da empresa depende ainda da capacidade da empresa de angariar fundos junto dos mercados de capitais, sendo importante analisar os indicadores de mercado e credibilidade financeira e a capacidade financeira de organizações externas que estejam diretamente ligadas à empresa.

c) Recursos Organizacionais:

São parte do valor dos ativos intangíveis da empresa não qualificáveis por si mesmos, sendo muito difíceis de avaliar. A avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o valor dos ativos intangíveis da empresa, como a reputação, a notoriedade da marca, o potencial das invenções, entre outros. Os recursos organizacionais podem permitir à empresa contar com a fidelidade dos clientes em períodos mais competitivos, manter um diferencial no preço de venda em relação à concorrência, explorar com sucesso novas atividades com tecnologias afins ou criar novos empreendimentos com apoio de outras organizações.

Rue & Holland (1989) referem, ainda, que as forças organizacionais dependem da alocação dos recursos, ou seja, a alocação de recursos gera recursos financeiros que são convertidos em recursos organizacionais, humanos e físicos, influenciando a maneira como se interage no mercado. Uma interação positiva gera mais recursos financeiros que influenciam o ciclo dos recursos e, portanto, os objetivos da empresa.

É importante que todos recursos sejam de boa qualidade e abundantes para que a empresa sobreviva entre os seus concorrentes (Freire, 2000).

2) Dinâmica dos custos:

Segundo Freire (2000), as empresas que são mais eficientes têm menores custos, o que é também importante para a criação de vantagens relativamente aos concorrentes. Não basta ter recursos abundantes e de boa qualidade para garantir uma vantagem competitiva sustentada. Para identificar potenciais oportunidades, as empresas devem responder a duas questões fundamentais: Como é possível utilizar menos recursos? Como é possível utilizar melhor os atuais recursos? A maioria das medidas de redução de custos e aumento da produtividade podem ser enquadradas em três tipos distintos de economias:

- Economias de escala: Aumento do volume de produção que se reflete na diminuição de custos;

- Economias de experiência: Diminuição de custos através da aprendizagem de maneiras mais eficientes para desempenhar as funções;
- Economias de gama: Diminuição de custos através da extensão das operações da empresa a novas atividades.

3) Competências centrais:

As competências centrais da uma empresa são constituídas pelos pontos fortes que mais a diferenciam da concorrência. As competências centrais proporcionam “ *muito valor aos clientes, são difíceis de imitar e permitem o acesso a novos mercados*”. Nesta ótica, o conhecimento e a constante comparação com a concorrência é fundamental para perceber quais os pontos fortes (atividades que a empresa sabe realizar bem) que conferem vantagem competitiva (atividades que a empresa sabe realizar melhor que os seus concorrentes), ou seja, quais as competências distintivas que são necessárias para a empresa manter uma vantagem sustentável em relação aos seus concorrentes. Uma competência confere vantagem competitiva quando é valiosa, rara, inimitável, e fornece suporte organizacional (Freire, 2000). No fundo, são os requisitos constantes da análise VRIO.

Saliente-se que a cadeia de valor de Porter é um dos instrumentos mais utilizados para verificar quais as competências centrais necessárias para competir no setor e quais as competências distintivas da empresa face às restantes e para avaliar onde está a empresa a criar valor (Ferreira *et al.*, 2010).

A cadeia de valor é a sequência de atividades que a empresa realiza para produzir, projetar, vender, entregar e garantir suporte aos produtos. É importante entender qual o seu posicionamento no sistema de valor e, após a sua decomposição em atividades, perceber de que forma a relação entre estas está ou não a criar valor para o cliente. Esta é uma vantagem competitiva para a empresa e corresponde a um fator crítico de sucesso da indústria. Cada atividade da cadeia é vista não como um custo mas como um passo que tem de adicionar valor ao produto ou serviço (Magretta, 2012). A cadeia de valor pode ser dividida em dois subgrupos de atividades: primárias e de suporte. As primeiras são atividades relacionadas com a criação ou transformação de produtos ou serviços; as segundas apoiam a execução das atividades primárias (Freire, 2000).

Segundo Magretta (2012), a diferença de preço relativo ou dos custos relativos surge por causa das diferenças nas atividades realizadas. Nesse sentido, a cadeia de

valor tem de ser especificamente adaptada para poder criar e disponibilizar uma proposta de valor.

Assim, a questão reside nas competências e recursos que a empresa deve desenvolver internamente. Idealmente, a empresa só desenvolve internamente as atividades onde tem uma vantagem competitiva ou que são de alta importância estratégica (Ferreira *et al.*, 2010).

7. Análise SWOT

Quando os factores críticos de sucesso se encontram alinhados com as competências centrais da empresa, torna-se importante relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objetivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como a análise SWOT, a qual alinha forças (*strenghts*) e fraquezas (*weaknesses*) da empresa com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da indústria (Freire, 2000).

As forças podem atribuir vantagens competitivas e ajudam a organização a manter a sua posição através da manutenção do seu nível de *performance* relativamente aos concorrentes (Rue & Holland, 1989). Para Magretta (2012), deve ser considerada força algo que a empresa consegue fazer melhor do que os seus concorrentes e não algo que a empresa faz bem (isso será uma competência central). Já os pontos fracos podem resultar em desvantagens competitivas para a organização. Por último, o ambiente externo pode trazer tanto oportunidades como ameaças a uma organização.

Freire (2000) salienta que, para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes. A evolução do meio envolvente reflete-se continuamente em novas tendências que, por definição, representam oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar. Os gestores têm de ser capazes de tirar partido das oportunidades no *timing* mais apropriado. A questão-chave é perceber como a tendência pode ser explorada pela empresa em benefício próprio. Carvalho (2013) salienta a simplicidade deste modelo e a sua eficácia quando este é executado com rigor.

Com a diminuição do ciclo de vida dos produtos, deve recorrer-se a uma nova análise SWOT, que relaciona pontos fortes e pontos fracos com oportunidades e tempo a curto e médio prazo e pontos fortes e pontos fracos com oportunidades e tempo a médio e longo prazo. Esta nova análise SWOT, ao incorporar o fator temporal, substitui as ameaças (*threats*) pela variável tempo (*time*). Isto é, enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo. No fundo, “as empresas

devem concentrar as suas atenções na melhoria as suas competências, para, no timing certo, tirar o máximo de proveito possível das janelas de oportunidade” (Freire, 2000: 145).

Após a recolha de toda a informação, quer a nível externo (oportunidades e ameaças), quer a nível interno (pontos fortes e pontos fracos), poder-se-á prosseguir para a reflexão das orientações estratégicas a adotar.

8. Orientações e compromissos estratégicos:

Para Carvalho (2013), as orientações estratégicas determinam a natureza e o âmbito das atividades, indicam os objetivos das organizações e constituem a filosofia subjacente à sua atuação. Assim, pode-se dizer que as escolhas estratégicas envolvem as direcções e os métodos pelos quais a organização se pretende dirigir (Johnson *et al.*, 2012). Em complemento, Magretta (2013) refere-se aos compromissos estratégicos como a escolha por parte da organização de caminhos diferentes da concorrência. Os compromissos são importantes, uma vez que suportam e dão unidade à estratégia, contribuindo para criar e sustentar a vantagem competitiva. Os compromissos estratégicos acabam por desempenhar um papel fundamental na organização. Carvalho (2013) sugere cinco orientações estratégicas:

1) Orientação para a produção:

As organizações assumem uma orientação para a produção quando existe uma preocupação dominante com a necessidade de fornecimento de bens e serviços em quantidades elevadas e a custos inferiores, devido à elevada procura. O sucesso desta orientação estratégia passa pelo fornecimento de grandes quantidades do produto a custos significativamente inferiores. No fundo, existe produção em massa utilizando processos mais eficientes, que tornem mais disponível a oferta. No entanto, não há garantias de que produzir mais e barato garanta a satisfação dos públicos-alvo da organização, pois os bens e serviços podem estar em declínio absoluto.

2) Orientação para o produto:

Esta orientação assenta na criação de produtos de maior qualidade, inovação ou melhor desempenho, e no melhoramento constante desses mesmos produtos. No entanto, a sofisticação da oferta pode não corresponder às necessidades dos clientes/consumidores/utentes, o que acaba por levar a organização a uma miopia interna. É esta miopia interna que evita que a organização seja proactiva em relação à

satisfação das necessidades dos públicos-alvo e às variações que ocorrem no ambiente, tendo sido designada de marketing passivo.

3) Orientação para as vendas:

Existem, também, organizações que optam por utilizar diferentes ferramentas de marketing agressivo para chegar à concretização da venda, mesmo que o cliente não pretenda aderir à mesma no início. As organizações que optam por uma orientação para as vendas utilizam técnicas de persuasão e manipulação através da publicidade, contacto pessoal manipulador e agressivo, ou outros meios. O objetivo primordial de uma organização que opte por uma orientação para as vendas é criar uma estrutura comercial eficaz e, conseqüentemente, aumentar as vendas. No fundo, existe a concretização de trocas relacionais, sem perceber as necessidades e desejos efetivos dos clientes.

4) Orientação normativo-legal:

Por outro lado, as organizações podem optar por influenciar os poderes legislativos, os reguladores do estado ou os reguladores da própria atividade para conseguirem uma posição protegida e impositiva no mercado. Neste caso, estamos na presença de uma orientação normativo-legal, em que existe pressão sobre entidades reguladoras do mercado para gerar uma alteração das normas e políticas que regulamentam a venda de bens e serviços, de forma a colocar no mercado bens ou serviços que sejam potencialmente melhores para os clientes. Esta proteção acontece com bens obsoletos ou bens padronizados nas suas características técnicas. Desta forma, a concorrência é evitada.

5) Orientação de mercado:

A orientação de mercado é um dos principais fatores críticos de sucesso para as organizações, pois permite a criação de uma oferta de valor superior e uma elevada aprendizagem organizacional. Desta forma, as vantagens competitivas sustentáveis são reforçadas e os resultados organizacionais são melhorados a todos os níveis. A orientação de mercado deve, ainda, ser transversal a toda a organização e não ser apenas uma preocupação do marketing. A escolha de uma orientação estratégica de mercado consistente ao longo do tempo tem demonstrado resultados positivos nas organizações, pelo que Carvalho (2013) defende a escolha desta orientação estratégica.

Por fim, Carvalho (2013) realça que todas as orientações têm vantagens ou desvantagens, dependendo do contexto do mercado, da evolução da procura e do ciclo de vida do produto. No entanto, os gestores continuam a acreditar na máxima de que ter

mais é, inevitavelmente, melhor. Os gestores admitem que podem ter e fazer tudo simultaneamente. Magretta (2012) contradiz esse pensamento popular entre os gestores e defende a importância dos compromissos que garantam a persistência das vantagens competitivas ao longo do tempo. São estes compromissos que fazem com que a estratégia se torne valiosa e difícil de imitar.

Após a escolha da orientação estratégica mais adequada e que mais vantagens trazem para a organização no contexto onde está inserida, é importante decidir a forma de uma organização atingir um objetivo. Ao modo de decidir como atingir um objetivo, chama-se estratégia (Carvalho, 2013).

9. As estratégias

As empresas que não definem qual o caminho a seguir para atingir as metas desejadas, correm o risco de dispersar recursos em inúmeras vias secundárias ou enveredar por trajetos inadequados. Assim, é importante que a empresa responda a duas questões: Onde deve a empresa competir? Como deve a empresa competir? A primeira pergunta dá origem à estratégia corporativa, em que as decisões setoriais são tomadas pelo grupo central da organização (Freire, 2000). Para uma empresa, com vários negócios e com estratégias independentes, a análise e a formulação da estratégia deve incluir a análise de carteira de clientes, através da utilização da matriz BCG. Esta matriz relaciona a quota relativa do mercado com a taxa de crescimento do negócio através de uma análise matricial (Teixeira, 2013). A segunda pergunta (como deve a empresa competir?), dá origem à estratégia do negócio, em que as decisões relativas ao desempenho competitivo são tomadas por divisões da empresa. Se uma empresa está apenas num setor de atividade, faz sentido falar em estratégia do negócio (Freire, 2000).

Existem vários tipos de estratégias que poderão ser contemplados e estudados, dependendo do contexto das metas e objetivos que forem definidos. No entanto, e para efeitos do presente projeto, as estratégias a serem analisadas de seguida terão em conta o facto de a empresa Greenclon, Lda. ser uma unidade de negócio por si só.

1) Estratégias genéricas de Porter ou estratégias base:

As estratégias genéricas de Porter destacam as formas como as empresas podem atingir uma posição vantajosa na indústria onde estão inseridas (Ferreira *et al.*, 2010). Segundo Porter, existem duas formas fundamentais de a empresa atingir vantagem competitiva: através da redução de custos, até estes serem mais baixos do que os dos concorrentes (estratégia de custo) ou através da diferenciação do produto/serviço relativamente aos concorrentes (estratégia de diferenciação) (Johnson *et*

al., 2012). Para além destas duas formas, Porter acrescenta uma terceira dimensão às estratégias de base: o foco num determinado segmento de mercado (estratégia de nicho).

a) Estratégia de Custos:

O objetivo primordial de uma empresa que adota uma estratégia de custos é a minimização de custos (Strategor, 1988). Assim, uma empresa que adote uma estratégia de custos procura produzir ao mais baixo custo na indústria (Ferreira *et al.*, 2010). Para Porter, existem dois requisitos fundamentais para que esta estratégia seja bem-sucedida: a empresa tem que ter custos menores em comparação com as concorrentes, e a empresa tem de se certificar que cumpre com os desejos do mercado em termos de estilo, qualidade, entre outros fatores (Johnson *et al.*, 2012).

Ferreira *et al.* (2010) referem, também, que uma empresa, para manter os custos baixos, tem de ajustar as instalações à escala ótima de produção, controlar as despesas gerais, gerir de forma cuidada os *stocks*, ajustar a promoção comercial, entre outros, de forma a não descuidar as componentes essenciais e conseguir vantagem competitiva. Esta vantagem pelos custos pode, no entanto, ser sobreposta pelas inovações tecnológicas ou do próprio produto por parte dos concorrentes, se não houver capacidade de resposta a tempo (Carvalho, 2013).

b) Estratégia de Diferenciação:

Para Porter, uma das alternativas à estratégia de custos é a estratégia de diferenciação. Uma empresa que opta por seguir uma estratégia de diferenciação elege produtos/serviços únicos e pelos quais o cliente se dispõe a pagar um valor superior, reconhecendo o valor dos produtos/serviços. Assim, a empresa deve identificar o cliente estratégico onde se baseia o desenvolvimento do produto/serviço e definir claramente quais os seus concorrentes chave. Os custos, neste caso, são mais elevados e deve-se certificar que os custos não ultrapassam os ganhos (Johnson *et al.*, 2012). No fundo, concorre-se no mesmo setor com um produto diferente (Carvalho, 2013).

A estratégia de diferenciação tem algumas vantagens: permite alcançar a lealdade dos consumidores menos sensíveis às variações de preço e possibilita margens de lucro mais altas. Uma das desvantagens é a difícil estimação de custos extra para conseguir diferenciar o produto/serviço e a manutenção dessa diferença (passível de imitação pelos concorrentes) (Ferreira, *et al.*, 2010).

c) Estratégia de Foco/Nicho:

A terceira dimensão, a estratégia de foco ou nicho, define um segmento-alvo para o qual o produto/serviço é feito “à medida” e onde a concorrência é diminuta. No entanto, o segmento de mercado pode ser tão pequeno que pode não ser viável (Ferreira, *et al.*, 2010).

A estratégia de foco pode ser dividida em duas outras alternativas: (Ferreira *et al.*, 2010; Johnson *et al.*, 2012;):

- Foco na diferenciação: a empresa foca-se nas necessidades específicas do segmento-alvo, nomeadamente naquelas necessidades que os diferenciadores não conseguem atingir;
- Foco nos custos: a empresa identifica as áreas onde as empresas que optam por uma estratégia de custos falham e oferece um preço mais baixo a um grupo pequeno ou específicos de clientes.

Apesar destas três estratégias genéricas serem diferenciadas, existem alguns problemas por parte dos gestores na compreensão clara das mesmas. Assim, Porter sugere que os gestores sejam disciplinados na escolha e na manutenção da estratégia pela qual optaram. No entanto, este argumento é controverso, pois Porter considera que poderão haver estratégias combinadas em certas circunstâncias, como, por exemplo, uma organização que separe as subunidades e que essas tenham diferentes estratégias ou inovações tecnológicas que permitam a produção de um produto diferenciado a um custo inferior (Johnson *et al.*, 2012).

2) Estratégias de Crescimento:

De acordo com Carvalho (2013), as estratégias de crescimento de uma organização podem ser:

- Intensivas: quando desenvolvem sempre o mesmo tipo de produto/atividade,
 - usando estratégias de penetração rápida, através de uma gama de produtos que abranja todos os segmentos ou mercados;
 - ou usando estratégias de desenvolvimento do mercado;
 - ou usando estratégias de desenvolvimento do produto.

- Integrativas: através do crescimento por integração de atividades a montante e a jusante (integração vertical), ou por crescimento paralelo, adquirindo concorrentes (integração horizontal);
- Diversificadas: através do desenvolvimento de outros produtos/atividades:
 - usufruindo das sinergias existentes entre as tecnologias e/ou o marketing e as linhas de produtos existentes (diversificação concêntrica);
 - para os clientes atuais, mesmo que estes não estejam tecnologicamente relacionados com os produtos existentes (diversificação horizontal);
 - ou que não se relacionem com os produtos, tecnologias ou mercados atuais (diversificação conglomerada ou pura);
- Em rede: através da cooperação com empresas de produtos ou atividades complementares.

Quando se fala de estratégias de crescimento, não se pode deixar de referir a matriz de produto/mercado de Ansoff (1957), que avalia as novas oportunidades de crescimento de uma organização. Este é um modelo simples e clássico, que sintetiza, esquematicamente, quatro estratégias, criando uma relação entre produtos e mercados (Carvalho, 2013; Teixeira, 2013):

- Estratégia de penetração de mercado: produtos atuais em mercados atuais;
- Estratégia de desenvolvimento do produto: produtos novos em mercados atuais;
- Estratégia de desenvolvimento do mercado: produtos atuais em novos mercados;
- Estratégia de diversificação: produtos novos em mercados novos.

Para além destas estratégias, existem alternativas interessantes dependendo do tipo de indústria ou setor onde a empresa se insere, tais como, estratégias de internacionalização, estratégias de ciclo de vida, defesa e ataque posicional, entre outras (Carvalho, 2013). Já Freire (2000) refere que numa estratégia empresarial devem constar quatro elementos, indicados o mais claramente possível: qual a natureza dos negócios onde a empresa pretende atuar (estratégia de diversificação), quais os segmentos de mercado (estratégia de produtos-mercado), quais as atividades operacionais que se pretende realizar internamente (estratégia de integração vertical) e quais os mercados

geográficos a marcar presença (estratégia de internacionalização). No entanto, estas não se mostram suficientemente interessantes para o caso da empresa em estudo.

Em jeito de conclusão, o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito conhecida, mas dificilmente aplicada. Para ser um sucesso, o planeamento estratégico de médio e longo prazo deve ser flexível e não um “colete de forças” (Carvalho, 2013). Se o planeamento estratégico não for suficientemente flexível para se ajustar ao meio envolvente e não for bem implementado tem uma utilidade muito reduzida (Freire, 2000). O planeamento estratégico acaba por ser “a determinação antecipada do que deve ser feito e como deve ser feito” (Teixeira, 2013:71).

III. Metodologia

Este trabalho consistiu na elaboração de um projeto de desenvolvimento estratégico de uma empresa real, a Greenclon, Lda., com a finalidade de traçar caminhos de desenvolvimento futuros para a organização como um todo. Mais concretamente, foram propostas medidas de reorganização e reorientação estratégica global.

De forma a obter informações mais pormenorizadas sobre a Greenclon, Lda., para delinear corretamente a estratégia futura desta empresa, recorreu-se, inicialmente, a estudos exploratórios, nomeadamente à pesquisa qualitativa. Para isso, foram realizadas entrevistas não estruturadas a todos os sócios da Greenclon, Lda. A recolha de informação nas entrevistas foi facilitada devido ao contacto estreito e constante que os sócios e os colaboradores da Greenclon, Lda. mantêm.

Os estudos exploratórios, ao não possuírem objetivos muito exigentes, são estudos abrangentes e que não obrigam a um grande aprofundamento. No entanto, tal não significa que não sejam eficazes (Lopes, 2010). Concretizáveis num curto espaço de tempo, implicam a condução de entrevistas individuais ou discussões de grupo/*focus group* (Lopes, 2010; Sekaran & Bougie, 2013).

A pesquisa qualitativa, ao consistir numa metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2001). Julgou-se que este tipo de pesquisa seria a mais adequada ao desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa em análise, a Greenclon, Lda.

IV. Plano estratégico – Greenclon, Lda.

1. Apresentação da empresa

1.1. Identificação da empresa:

- Designação Social: Greenclon, Lda.
- CAE Principal: 01300 - Cultura de materiais de propagação vegetativa
- CAE Secundário (1): 74900 - Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; CAE Secundário (2): 72110 - Investigação e desenvolvimento em biotecnologia.
- Data de constituição: 26 de Novembro de 2013
- Natureza Jurídica: Sociedade por quotas
- Sede: Rua António Jardim, nº 24, r/chão, direito frente
- Distrito: Coimbra, Concelho: Coimbra, Freguesia: Santo António dos Olivais
3000-035 Coimbra
- Objeto Social: Propagação e melhoramento de plantas e fungos. Atividades de consultoria técnica e científica. Investigação e desenvolvimento em biotecnologia. Comércio, exportação e importação de plantas e fungos
- Capital: 1.500 Euros
- Distribuição do Capital Social:
 - Quota: 600 Euros - Titular: Luís Filipe dos Santos Pessoa
 - Quota: 450 Euros - Titular: Patrícia Andreia Dinis Figueiredo
 - Quota: 450 Euros - Titular: Rosa Maria Henriques Dinis Figueiredo
- Forma de Obrigar: Com a intervenção de um gerente
- Gerência: Luís Filipe dos Santos Pessoa

1.2. Historial:

A Greenclon, Lda. foi constituída a 26 de Novembro de 2013 por duas sócias fundadoras, Patrícia Figueiredo (sócia-gerente) e Ana Rita Santos. Posteriormente, iniciou atividade a 3 de Janeiro de 2014, com sede em Coimbra. A sua atividade centra-se na produção de plantas de medronheiro, através da técnica de micropropagação. Esta técnica consiste na produção de plantas iguais à planta de origem *in vitro* (ou seja, clones), que foram previamente selecionadas pela Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC), como boas produtoras de fruto, quer em qualidade, quer em quantidade. Nessa altura, as únicas plantas de medronheiro existentes no mercado eram plantas de semente, que não garantiam qualidade de fruto. Assim, a empresária Patrícia Figueiredo viu uma oportunidade de negócio, e começou a comercializar plantas micropropagadas de medronheiro. Estas plantas apresentam resultados de produção oito vezes superior às plantas comercializadas pelos concorrentes, para além da qualidade do fruto ser também superior. Para isso, a empresária criou um protocolo de cooperação com a ESAC, em 2012, para ter as condições necessárias à produção das plantas. Devido ao crescimento das encomendas, houve a necessidade de criar uma empresa.

Atualmente, a Greenclon, Lda. é constituída por três sócios, que têm contribuído para a produção de plantas e gestão da empresa. O *management* é constituído por:

- Luís Pessoa (50%), Eng. de Recursos Florestais, acolheu o projeto há cerca de dois anos, tendo acompanhado o percurso desde o início, sendo o atual sócio gerente da empresa. Desde que terminou a sua licenciatura, tem-se envolvido em projetos na área florestal, conferindo a perspetiva de campo e florestal que faltava na equipa. Juntamente com a sócia, Patrícia Figueiredo, tem desenvolvido projetos PDR2020 e Portugal2020, que integram produtores, instituições de investigação e a Greenclon, Lda.;
- Rosa Figueiredo (30%), Técnica de Laboratório, integrou a equipa no ano de 2015 e colabora ativamente nas atividades de laboratório e viveiro;
- Patrícia Figueiredo (20%), Eng. de Recursos Florestais, integrou a equipa de investigação da ESAC durante um estágio na área da micropropagação. Essa experiência conferiu-lhe *know-how*, confiança e sagacidade para explorar uma oportunidade de negócio existente no mercado.

A Greenclon, Lda. tem vindo a assumir-se como uma pequena empresa direcionada para o futuro, contando com as parcerias de Investigação e Desenvolvimento

(I&D) e com os produtores para abordar os novos desafios que advêm dos territórios agrícolas e florestais, estimulando assim uma produção economicamente sustentável.

1.3. Definição da Visão, Missão e Valores:

- Missão:

“Somos uma empresa de produção de plantas de medronheiro que garantem qualidade e rentabilidade para o cliente”.

- Visão:

A Greenclon, Lda. é uma empresa de produção de plantas de medronheiro selecionado de qualidade superior, quer em termos de produção, quer em termos de qualidade do fruto produzido no setor agro-florestal e agro-frutícola. Pretende tornar-se na empresa Portuguesa de referência e de confiança no melhoramento e produção de plantas de qualidade superior, através da cooperação com entidades de I&D de referência no setor. Quer ser reconhecida como a empresa com os melhores produtos no mercado e com a maior rentabilidade, na vanguarda em I&D e com excelência na produtividade.

- Valores:

- Satisfação dos clientes, através do desenvolvimento de produtos de excelência e com garantias de produtividade superior às existentes no mercado;
- Confiança e lealdade para com as unidades de Investigação e Desenvolvimento, clientes e fornecedores parceiros e futuros parceiros;
- Respeito pelo meio ambiente, pela comercialização de plantas com variabilidade genética e pela reutilização de materiais no âmbito da produção e desenvolvimento dos produtos;
- Promoção do desenvolvimento de competências e contribuição para o bem-estar dos sócios e colaboradores da empresa;
- Inovação e Cooperação.

1.4. Produtos e mercados atuais:

O produto comercializado atualmente pela Greenclon, Lda. é medronheiro micropropagado e selecionado. É importante referir que o medronheiro desenvolvido e comercializado pela Greenclon, Lda. produz oito vezes mais fruto e de qualidade superior comparativamente aos medronheiros produzidos pelos concorrentes, que comercializam

plantas provenientes de semente. Este produto destina-se a pessoas que pretendem instalar o seu pomar em Portugal, especialmente em zonas rurais da região Centro. Isto significa que a segmentação do mercado recorre a uma variável geográfica, uma vez que o material vegetal que está disponível em maior escala e variabilidade genética para propagação é indicado para a região Centro. No entanto, já foram realizados estudos noutras zonas do país, com resultados bastante positivos, isto é, a taxa de mortalidade das plantas foi pouco significativa, pelo que a Greenclon, Lda. tem comercializado plantas de Norte a Sul de Portugal.

1.5. Recursos e aptidões:

1.5.1. Instalações e equipamentos:

De momento, a Greenclon, Lda. está incubada nos laboratórios da Escola Superior Agrária de Coimbra, através de um protocolo de colaboração, como já referido anteriormente. Dispõe dos seguintes recursos físicos:

- Sala de micropropagação, com todo o material e equipamento necessário à repicagem (multiplicação das plantas);
- Câmara de crescimento, onde as plantas permanecem em cultura *in vitro* após serem multiplicadas, com fotoperíodo e humidade controlados;
- Sala de lavagem e esterilização, onde dispõe de todos os equipamentos para esterilização e posterior lavagem de material de laboratório;
- Sala de preparação de meios de cultura, com todos os equipamentos e materiais afetos à preparação de soluções-mãe e distribuição de meios de cultura;
- Sala de pesagem, com balanças e mesas adequadas à pesagem de reagentes para preparação de soluções-mãe.

Para além de utilizar as instalações da Escola Superior Agrária de Coimbra, a Greenclon, Lda. usufrui, ainda, da estufa e da área de atempamento de plantas do gerente Luís Pessoa, situada em Cantanhede.

1.5.2. Recursos Humanos:

Para além da colaboração dos três sócios, a empresa conta ainda com mais três elementos, que cooperam na empresa da seguinte forma:

- Dois que se dedicam à produção de plantas, quer em viveiro quer em laboratório, à preparação do material necessário para a produção de plantas, e à manutenção das condições ideais para o desenvolvimento e crescimento das plantas;
- Um que é o responsável pela gestão da empresa, execução de projetos de investigação e desenvolvimento, e que colabora na produção de plantas.

1.5.3. Centros de interesses e suas expetativas:

Os sócios pretendem focar a sua área de negócio em espécies vegetais autóctones, cujos mercados apresentem incapacidade de suprir a procura ou soluções insatisfatórias ou não apresentem soluções de qualidade (como é o caso do medronheiro). Também é pretendido aumentar a capacidade produtiva do medronheiro para corresponder às necessidades do mercado. É de referir que a produção de plantas na Escola Superior Agrária de Coimbra é um fator “asfixiante” para a empresa, pois a existência de aulas, a utilização dos espaços pelos funcionários da escola e a disponibilização de pouco espaço, faz com que os colaboradores da Greenclon, Lda. estejam limitados, quer no tempo para usar as instalações, quer no espaço. Assim, é do interesse dos sócios a construção de uma área laboratorial em Cantanhede, onde se espera o aumento da capacidade produtiva, para corresponder aos pedidos de plantas de medronheiro.

1.5.4. Estratégia Atual:

Apesar dos sócios da empresa terem os objetivos da empresa bem presentes a cada momento, a estratégia da Greenclon, Lda. é, essencialmente, emergente. Assim, as decisões são afetadas, diretamente, pelas alterações do ambiente e pelo contexto em que a empresa se encontra no presente momento. Ainda assim, é notória uma estratégia base de foco ou nicho pela diferenciação, uma vez que a empresa se tem focado na produção e melhoramento de medronheiro micropropagado. Neste momento, a empresa consegue satisfazer as necessidades específicas dos clientes. Por exemplo, disponibiliza informações sobre qual o melhor adubo para o seu terreno, para, posteriormente, obter uma maior rentabilidade dos clones.

2. Análise externa

2.1. Meio envolvente contextual (Macro-ambiente):

Para a análise do meio envolvente contextual, foi realizada uma análise PEST:

- Fatores político-legais: No que toca à abertura de candidaturas dos quadros comunitários e aos valores disponíveis de financiamento dos projetos no âmbito do Portugal 2020 (medidas Jovem Agricultor, Inovação Produtiva ou Qualificação Produtiva), aos quais a empresa se poderá candidatar de forma a alargar a estrutura da empresa, este fator poderá atuar positivamente. Também poderá afetar positivamente a empresa no sentido em que a maioria dos clientes da empresa são Jovens Agricultores, com projetos no âmbito do PDR 2020, que procuram a rentabilização do investimento efetuado.
- Fatores económicos: A taxa de juro relativa às fontes de financiamento disponíveis para alargar o negócio tem tendência a não afetar o negócio, uma vez que os sócios da empresa são adversos a este tipo de risco. No entanto, como já foi referido nos fatores políticos, os incentivos podem afetar a empresa positivamente.
- Fatores socioculturais: Neste momento existe uma certa “moda” da agricultura sustentável, pelo que é provável que o impacto deste fator seja elevado. A preocupação com o ambiente por parte da sociedade em geral e a plantação de espécies autóctones poderão também ter um impacto favorável.
- Fator Tecnológico: Sem influência para o negócio em causa, uma vez que, no desenvolvimento de trabalhos com plantas, é necessária uma grande sensibilidade, que apenas as pessoas possuem. A longo prazo poderão ser desenvolvidas tecnologias que auxiliem de alguma forma na produção de plantas. Porém, acredita-se que os custos inerentes à compra de maquinaria serão demasiado elevados face à mão-de-obra necessária.

2.2. Meio envolvente transacional (Micro-ambiente):

2.2.1. Atratividade do setor: Modelo das cinco forças de Porter

Como já foi referido anteriormente, a Greenclon, Lda vende um produto muito diferenciado do medronheiro comercializado pelo setor agro-florestal e agro-frutícola. O medronheiro comercializado pela Greenclon, Lda. é produzido através de micropropagação e tem uma rentabilidade muito superior. Tendo em conta a distinção entre o medronheiro micropropagado (produzido pela Greenclon, Lda.) e o medronheiro de semente (produzido no setor), o modelo das cinco forças de Porter foi aplicado à empresa Greenclon, Lda. e foram considerados como produtos substitutos os medronheiros de semente, produzidos pelo setor.

- Ameaça de entrada de novos concorrentes:

Tabela 1- Avaliação de ameaça de entrada de novos concorrentes (S – Sim, N – Não)

Fatores	S/N
A produção em maiores quantidades traduz-se em custos unitários mais baixos? (economias de escala)	N
A diferenciação é baixa?	N
As necessidades de capital são elevadas?	S
Os canais de distribuição são de fácil acesso?	N
Existem políticas governamentais restritivas?	S
A tecnologia necessária é acessível?	N

Relativamente à ameaça de entrada de novos concorrentes, e após o preenchimento e análise da tabela 1, pode-se concluir que a ameaça é fraca, pois:

- Não existem economias de escala para este tipo de negócio, uma vez que os custos aumentam proporcionalmente ao número de plantas produzido;
- A diferenciação do produto é muito elevada, uma vez que a Greenclon, Lda. é a única empresa a produzir este tipo de medronheiros;
- As necessidades de investimento são muito elevadas, devido à aquisição de maquinaria e material de laboratório bastante dispendioso;
- Relativamente aos canais de distribuição, estes não são de fácil acesso, uma vez que a venda é realizada diretamente ao cliente, sendo difícil aceder a todos os potenciais clientes;
- É exigido por lei proceder ao licenciamento para comercialização de plantas fruteiras;
- A tecnologia necessária não é acessível, principalmente pelos custos e necessidade de investimento a que esta está sujeita.

- Ameaça de produtos substitutos:

Tabela 2-Avaliação da ameaça de produtos substitutos (S – Sim, N – Não)

Fatores	S/N
A rentabilidade económica obtida com um produto substituto é superior?	N
Relação preço/ <i>performance</i> do produto substituto é superior?	N

Da análise da tabela acima, podemos afirmar que a ameaça de produtos substitutos é fraca, pois:

- A rentabilidade económica do produto substituto, medronheiro de semente, é oito vezes inferior ao do medronheiro produzido pela Greenclon, Lda.. Uma planta de semente produz 1 quilograma de fruto, enquanto uma planta micropropagada produz 8 quilogramas de fruto;
- Sem dúvida, que a relação *preço/performance* é, também ela, bastante inferior no caso dos produtos substitutos, pelos motivos apresentados no tópico anterior.
- Poder negocial dos fornecedores

Tabela 3-Avaliação do poder negocial dos fornecedores (S – Sim, N – Não)

Fatores	S/N
Existe uma concentração elevada de fornecedores de um determinado produto/serviço?	N
Inexistência de produtos/serviços substitutos?	N
A diferenciação dos produtos/serviços dos fornecedores é elevada?	N

Foi considerado que o poder negocial dos fornecedores é baixo, uma vez que:

- A concentração de fornecedores é baixa;
- Existem, pelo menos, 4 fornecedores (nacionais e internacionais) para cada tipo de material que necessitamos para produzir as plantas;
- A diferenciação dos produtos dos fornecedores é baixa.
- Poder negocial dos clientes

Tabela 4-Avaliação do poder negocial dos clientes (S – Sim, N – Não)

Fatores	S/N
Existe concentração elevada de clientes?	N
O produto é diferenciado?	S
O produto possui um peso elevado nos custos do cliente?	S

Foi considerado que o poder negocial dos clientes é baixo, uma vez que:

- A concentração dos clientes é baixa, apresentando-se em nome individual;

- O produto é muito diferenciado, permitindo ao cliente rentabilizar a sua produção mais rapidamente pelos motivos já referidos anteriormente;
- Sendo o produto plantas de medronheiro, estes apresentam a maior “fatia” dos custos para os clientes. É a partir do número de plantas que são adquiridas que os clientes planeiam toda a plantação.
- Rivalidade entre concorrentes

Tabela 5-Avaliação de rivalidade entre concorrentes (S – Sim, N – Não)

Fatores	S/N
O número de concorrentes é elevado?	N
A diferenciação do produto é baixa?	N

A Greenclon, Lda. distingue-se dos outros viveiros pela forma de produção e pelo produto que comercializa, sendo a única empresa a produzir medronheiro micropropagado e de qualidade superior. Assim, a rivalidade entre os concorrentes e a Greenclon, Lda foi considerada baixa.

No fundo, em termos do modelo das cinco forças de Porter, a indústria é atrativa para a Greenclon, Lda, pois:

- As barreiras à entrada são fortes. Existe a necessidade de elevados investimentos numa fase preliminar;
- O poder negocial dos fornecedores é baixo, pois, para além de a sua concentração ser baixa, os produtos são pouco diferenciados;
- O poder negocial dos clientes é baixo, porque o produto adquirido é muito diferenciado e a sua concentração é muito baixa;
- A ameaça dos produtos substitutos é baixa, devido à baixa rentabilidade e *performance* destes produtos;
- A rivalidade entre concorrentes é baixa, fundamentalmente pelo facto de o produto da Greenclon, Lda. ser muito diferenciado.

2.3. Análise do posicionamento competitivo da empresa:

2.3.1. Análise dos Concorrentes:

Os principais concorrentes são os viveiristas nacionais, que comercializam plantas propagadas por semente. Estes produtores comercializam plantas que não têm

qualquer tipo de rentabilidade garantida, sendo produtos substitutos dos produtos da Greenclon, Lda..

Não há conhecimento de qualquer outra empresa que se esteja a dedicar a estudos clonais para produção de plantas de medronheiro selecionadas e melhoradas.

2.3.2. Clientes:

O segmento-alvo dos nossos produtos são agricultores/pessoas com interesse na área que conhecem e que pretendem:

- Rentabilizar a produção, a qualidade, a colheita e outras potencialidades das espécies;
- Compreendem e estão dispostos a pagar um custo superior da planta. É desta forma que queremos ser reconhecidos e nos queremos diferenciar da eventual concorrência direta ou indireta que está presente no mercado ou poderá vir a surgir.

É previsível um aumento do interesse nas plantas que comercializamos, uma vez que as candidaturas a quadros comunitários, nomeadamente a projetos Jovem Agricultor, têm tido cada vez mais aderência por parte da comunidade. Apesar de a segmentação usar uma variável geográfica, a Greenclon, Lda. vende plantas para todo o país, embora não haja garantias de produção superior noutras regiões. Ainda assim, os clientes das outras áreas do país preferem comprar as plantas que a Greenclon, Lda. comercializa.

2.4. Fatores Críticos de Sucesso:

Relativamente aos fatores críticos de sucesso, é fundamental que as empresas do setor consigam dominar os seguintes fatores:

- Oferta de produtos altamente diferenciados, através da qualidade e produção superior relativamente ao que seria expectável de encontrar em viveiros convencionais;
- Controlo de custos;
- Transparência e confiança;
- Estabelecimento de parcerias quer com os produtores, quer com as entidades de Investigação e Desenvolvimento;

- Capacidade produtiva de elevado número de plantas para satisfação do mercado.

2.5. Análise do ciclo de vida:

O setor encontra-se na fase de crescimento, com o aumento do número de clientes e consequente aumento de vendas. É previsível que a fase de maturação tenha início no ano de 2017, uma vez que os projetos aprovados pelos incentivos à plantação do PDR2020 (onde se insere grande parte do segmento-alvo) terminarão em 2020, prevendo-se que, tal como no programa operacional anterior (PRODER), os projetos sejam aprovados até essa data e tenham como prazo de conclusão o ano de 2020. É provável que a aprovação de projetos com o objetivo de produção de medronho também estabilize devido à possível saturação do mercado (idêntico ao que aconteceu com a aprovação de projetos de produção de mirtilo).

3. **Análise Interna**

3.1. Recursos da Empresa:

- Recursos Humanos:

Para além dos sócios, cujas valências e colaborações foram descritas acima, a Greenclon, Lda. conta ainda com três funcionários que estão presentes ativamente na produção de plantas e gestão da empresa:

- Ana Rita Santos: Licenciada em Biotecnologia, integrou a equipa de investigação na Escola Superior Agrária de Coimbra na produção e investigação durante dois anos. É uma das sócias fundadoras da empresa, e participa ativamente nos processos de produção, investigação e gestão;
- Joana Amaral: Mestre em Biologia, faz parte da equipa desde Outubro de 2015, auxiliando a empresa na produção de plantas e investigação em *part-time*;
- Ana Rita Lopes: Técnica Florestal, juntou-se à equipa em Março de 2016, tendo-se mostrado fundamental na área aclimatização e transplantação das plantas na estufa e transferência para a zona de atempamento.

- Recursos Financeiros:

A Greenclon, Lda. recorre ao capital próprio e às vendas de forma a gerar mais rentabilidade no longo prazo. Como a sociedade é adversa ao risco, a busca de financiamento alheio para a atividade é nula, nomeadamente quando isso implica recorrer a instituições bancárias. Assim, a Greenclon, Lda. tem procurado candidatar-se a

programas de investimento do Portugal 2020, como é o caso de candidaturas a medidas de Inovação Produtiva ou de Qualificação Produtiva. A junção de todos estes fatores tem ajudado a empresa a crescer.

- Recursos Físicos:

A empresa dispõe dos recursos físicos disponibilizados pela Escola Superior Agrária de Coimbra e da estufa e área de atempamento do gerente, como já referimos anteriormente.

- Recursos Organizacionais:

Apesar de ter registado a sua marca, a empresa tem uma certa peculiaridade no desenvolvimento das atividades de produção, como, por exemplo, a utilização de materiais reciclados (desde garrafas de vidro, até garrações) como suporte de desenvolvimento das plantas. Os sócios acreditam que estes contribuem de forma positiva, quer para o desenvolvimento das plantas, quer para a gestão de materiais perecíveis utilizados em laboratório e na estufa.

O desenvolvimento de parcerias e projetos com os institutos de I&D acabam por ser um recurso intangível, pois conferem não só potencial de inovação à empresa, mas também lealdade por parte dos clientes.

3.2. Análise da cadeia de valor:

- Atividades primárias:
 - Logística de entrada:

Relativamente à fase de micropropagação em laboratório, a empresa dispõe dos recursos da Escola Superior Agrária de Coimbra, pelo que todas as atividades desta fase são geridas pelo *staff* da Escola. No viveiro, o material é rececionado pelos colaboradores da empresa, que comunicam aos sócios a chegada dos materiais, e são armazenados ao ar livre.

- Operações:

Todo o processo começa com a seleção por parte dos produtores e cedência de material vegetal de uma árvore superior para estabelecimento *in vitro*. Após estabelecimento, sucede-se a fase de multiplicação *in vitro* do material vegetal em meios de cultura apropriados (utilização de reagentes químicos). A aclimatização é a fase posterior, que envolve a passagem da planta por hormona de enraizamento e posterior

colocação em substrato inerte (perlite). Após um mês, procede-se ao transplante da planta já com raiz formada para substrato orgânico e definitivo. A planta fica em viveiro até estar pronta para plantar no terreno (cerca de 3 meses).

O processo de micropropagação engloba a preparação de meios de cultura, multiplicação das plantas na câmara de crescimento, aclimatização quer na câmara de crescimento quer em viveiro;

- Logística à saída:

Após as plantas estarem prontas para irem para o campo, o produtor procede à recolha e ao transporte das mesmas até ao local da plantação, numa data a combinar.

- Marketing e Vendas:

Relativamente ao marketing, a empresa desenvolveu ao longo dos anos algumas formas de comunicação, desde a participação em feiras agrícolas, co-apresentação de trabalhos de investigação em congressos, criação de um site e de facebook, entre outros. No entanto, o passa-palavra é, sem dúvida, a ferramenta de comunicação mais utilizada pela empresa.

No que diz respeito às vendas, a Greenclon, Lda. trabalha sob nota de encomenda, isto é, apenas produz as plantas que estão vendidas. Cerca de seis meses antes da entrega das plantas, que é concretizada em Outubro, são realizados contactos com os produtores que contactaram a empresa durante o ano anterior. Nesta etapa, o cliente adianta 40% do valor total de encomenda. Os restantes 60% são pagos 2 dias antes da recolha das plantas por parte do cliente.

- Serviço:

A Greenclon, Lda. não dispõe de serviço de distribuição ou pós venda, pelo que os produtores são responsáveis pelo transporte das plantas e respetiva plantação. O facto de a empresa não dispor de serviço pós venda é, sem dúvida, um ponto fraco. Por vezes, os produtores recorrem à empresa de forma a perceber as taxas de mortalidade (elevadas) na sua plantação, e, em casos muito pontuais, a empresa assume a responsabilidade pelas taxas de mortalidade elevadas. No entanto, se o pomar for bem conduzido, raramente estas situações acontecem, sendo da responsabilidade do produtor a recolha de informação para a plantação.

- Atividades de apoio:

- Aprovisionamento:

O controlo dos *stocks* de entrada e das necessidades de encomendas, negociação, receção, armazenagem é realizada pelos sócios, em colaboração com os funcionários. Não existem *stocks* de plantas, devido à existência dos contratos de compra e venda.

- Investigação e Desenvolvimento:

A Investigação e Desenvolvimento, através dos projetos em cooperação com as entidades de I&D e com produtores, é, sem dúvida, uma etapa que acresce valor ao produto. Por um lado, os estudos contínuos que têm vindo a ser feitos na área do medronheiro têm dado informações aos produtores de como conduzir os seus pomares e qual a mais forma de o fazer aquando da aquisição das plantas. Por outro lado, os projetos envolvem sempre comparações entre as plantas que produzimos com plantas de via seminal, comercializadas por outros viveiros. Estes ensaios são os comprovativos de que as plantas da Greenclon, Lda. são, efetivamente, mais produtivas do que as plantas de semente.

Assim, esta atividade confere à Greenclon, Lda. vantagens: a cooperação com os produtores e entidades de I&D garante uma constante atualização de conhecimento e uma passagem de transparência e confiança através do envolvimento dos produtores e da realização da publicação dos resultados das mesmas. Para além destes investimentos, a Greenclon, Lda. tem investido na procura de mais e melhores variedades de medronheiro, em colaboração com a Escola Superior Agrária de Coimbra, Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, Direção Regional de Agricultura do Centro, Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos, entre outros.

- Gestão de Recursos Humanos:

A gestão de Recursos Humanos é realizada pelos sócios. Normalmente, são contratadas pessoas que já estagiaram na Escola Superior Agrária de Coimbra na área de micropropagação e sobre as quais os sócios têm opinião positiva.

- Infra-estrutura de Gestão:

A gestão geral da empresa é efetuada entre os sócios da empresa e as colaboradoras da empresa, uma vez que a Greenclon, Lda. é uma microempresa.

Da análise da cadeia de valor, é notório que as atividades que mais consomem recursos da empresa são as operações de produção de plantas e a Investigação e Desenvolvimento. No entanto, são estas as atividades que também conferem vantagem competitiva: a Investigação e Desenvolvimento permite à empresa manter o seu produto diferenciado; a forma de produção de plantas, através do estabelecimento de contratos de compra e venda, possibilitam a inexistência de *stocks* e a consequente redução de custos. Também a contratação de pessoal já treinado através da realização de estágios na Escola Superior Agrária de Coimbra é um fator que permite à empresa poupar recursos, uma vez que este negócio está sujeito a economias de experiência, dependendo do desenvolvimento de sensibilidade principalmente na fase de micropropagação em laboratório.

Neste momento, a atividade que está menos desenvolvida é o serviço pós-venda. Esta atividade está a consumir alguns recursos da empresa, nomeadamente, de plantas que poderiam ser vendidas a novos clientes. O fato de o marketing da empresa ser feito, essencialmente, através do passa-palavra, faz com que os sócios ponderem e disponibilizem plantas de forma gratuita para minimizar os danos e manter uma boa imagem. Este será um fator a melhorar e que fará parte das metas e objetivos na formulação estratégica.

4. Análise SWOT

Em seguida, é apresentada a análise SWOT dos fatores internos e externos à empresa Greenclon, Lda., projetados na tabela 7.

Tabela 6-Análise SWOT

Fatores internos	Pontos fortes	Pontos fracos
	<ul style="list-style-type: none">• Produção de plantas superiores, que oferecem uma maior rentabilidade comprovada em ensaios clonais;• Acompanhamento ao produtor;• Fácil Acesso (incubada na Escola Superior Agrária de Coimbra);• Equipa formada por profissionais da área de Eng^a Florestal e Biotecnologia;• Acesso à I&D facilitado.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca capacidade de resposta às solicitações de plantas;• Custos com mão-de-obra muito elevados;• Produção apenas de um produto, com uma vida útil superior a 10 anos e com enorme capacidade de resiliência – saturação de mercado.
Fatores externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none">• Comercialização de um produto inovador;• Comercialização de um produto com muita procura no mercado;• Financiamento “Jovem Agricultor”, que apoia a plantação de medronheiro e em que um dos objetivos é a rentabilidade da produção de fruto;• Aumento do interesse e divulgação pela aguardente de medronho e pelo medronho;• Desenvolvimento de novos produtos com base no medronho;• Programas de desenvolvimento para empresas que pretendem aumentar a produtividade.	<ul style="list-style-type: none">• Preço elevado em comparação com o preço das plantas de via seminal dos concorrentes.• Falta de financiamento aos Jovens Agricultores para plantações de medronheiro.

5. Formulação estratégica

1. Linhas de orientação estratégica:

A Greenclon, Lda. quer assumir-se como uma pequena empresa direcionada para o futuro, contando com as parcerias de I&D e com os produtores para abordar os novos desafios que advêm dos territórios agrícolas e florestais, estimulando assim uma produção economicamente sustentável. Pretende focar a sua área de negócio em espécies vegetais autoctones, cujos mercados apresentem incapacidade de suprir a procura ou com soluções insatisfatórias ou ainda não apresentem soluções de qualidade (como é o caso do medronheiro), ou seja, em nichos de mercado, mantendo a sua liderança através da diferenciação dos seus produtos. A ideia principal é oferecer soluções sustentáveis para os agricultores de acordo com as suas necessidades obtendo o máximo de rentabilidade possível pela redução de custos.

Uma vez que a Greenclon, Lda. tem vindo a desenvolver nos últimos anos relações de cooperação com os produtores e entidades de I&D, pretende continuar a apostar em nichos de mercado e a ser intermediária da I&D e dos produtores, comercializando os produtos que advenham da I&D, o que se tem mostrado bastante vantajoso até à data.

Neste sentido, pretende crescer e desenvolver novos produtos, apostando em nichos de mercado e na diferenciação dos produtos comercializados. No fundo, a Greenclon, Lda. pretende seguir uma orientação de mercado, isto é, pretende planear e implementar “atividades e ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e coletivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transacionais, o que pressupõe a existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e atividades” (Carvalho, 2013:90).

2. Definição das Metas, Objetivos e Tarefas:

Meta 1: Aumentar a capacidade produtiva, no prazo de 2 anos, em 30% da capacidade atual.

Indicadores: Número de plantas produzidas e vendidas; Taxa de sobrevivência das plantas *in vitro* e *ex vitro*; Rentabilidade resultante da venda de plantas.

Objetivo 1: Garantir que a produção corresponde às necessidades do mercado, aumentando a produção em cerca de 15% em 2017.

Um dos problemas que a Greenclon, Lda. enfrenta é a pouca capacidade produtiva e, desde logo, a perda de clientes devido à falta de plantas, o que afeta em muito a *performance* e o bom nome da empresa. Assim, é de extrema importância o aumento da capacidade produtiva.

- Tarefas estratégicas:
 - i. Construção de um estabelecimento de micropropagação maior, relativamente ao disponível na Escola Superior Agrária de Coimbra: através da aquisição de materiais em segunda mão e do recurso à criatividade para redução de custos de investimento e aos quadros comunitários de financiamento e incentivos uma vez que a sociedade é adversa ao risco. Essa construção será realizada nas instalações do sócio Luís Pessoa que adquiriu um armazém e uma estufa na zona de Cantanhede através de uma candidatura Jovem Agricultor;
 - ii. Contratação de mão de obra: pelo menos duas pessoas para aumento da capacidade de produção e, consequentemente, aumento do número de plantas produzidas. Contratação de técnico responsável pela produção para monitorização.
 - iii. Realização de acções de formação da mão-de-obra não especializada em micropropagação.

Objetivo 2: Garantir que a produção corresponde às necessidades do mercado, aumentando a produção em cerca de 15% em 2018.

Para este objetivo, concorrem tarefas estratégicas idênticas às do objetivo 1.

Meta 2: Desenvolver pelo menos um novo produto até 2018.

Indicadores: número de produtos desenvolvidos.

Objetivo 1: Fornecer um produto especializado e melhorado ao mercado, de acordo com as necessidades dos produtores em 2017.

Para além da produção de medronheiro, a Greenclon, Lda. quer estar presente no setor agro-florestal e agro-frutícola de forma assídua e dar resposta aos produtores que se debatem com poucas soluções de baixa rentabilidade. Há a perfeita noção de que a empresa não poderá sobreviver apenas da produção de uma só espécie (devido à saturação do mercado, uma vez que a vida útil de um medronheiro é superior a 10 anos).

Assim, a Greenclon, Lda. pretende explorar outro tipo de produtos de acordo com as necessidades dos produtores.

- Tarefas estratégicas:
 - i. Procurar, através do contacto com os produtores e da realização de estudos de mercado, as necessidades dos produtores através da contratação de uma pessoa durante 2 meses: A Greenclon, Lda. desenvolve uma ligação quase pessoal com os clientes. A empresa pretende reforçar essa ligação através da disponibilidade de estudar novos produtos com os seus clientes, atendendo às necessidades que estes nomearem como mais urgentes;
 - ii. Selecionar e verificar a viabilidade de produção por micropropagação: através da realização de projetos de I&D com as entidades das quais a Greenclon, Lda. tem parcerias.

Objetivo 2: Fornecer um produto especializado e melhorado ao mercado, de acordo com as necessidades dos produtores em 2018.

Para este objetivo, concorrem tarefas estratégicas idênticas às do objetivo 1.

Meta 3: Reforçar a cadeia de valor até 2018.

Indicadores: % de custos reduzidos relativamente aos custos atuais;
Rentabilidade anual.

Objetivo 1: Melhorar as técnicas de propagação de plantas de acordo com a espécie propagada, reduzindo os custos em cerca de 10% em 2017.

Um dos principais custos que a empresa é a mão-de-obra especializada necessária e inerente à atividade de micropropagação. No entanto, existem outro tipo de custos que poderão ser melhorados.

- Tarefas estratégicas:
 - i. Avaliação profunda da cadeia de valor, nomeadamente na atividade de micropropagação, para eliminação de desperdício (exemplo: compra de substrato adubado com adubo de libertação lenta ao invés de adubar plantas posteriormente. O custo seria induzido no substrato, no entanto, possivelmente compensando a longo prazo);

- ii. Estudo da redução da taxa de mortalidade no processo de micropropagação: através do estudo de melhoramento dos meios de cultura utilizados para as diferentes espécies.

Objetivo 2: Apostar no reforço da cadeia de valor, com a introdução de serviços de pós venda e consultoria em 2018.

O serviço pós-venda funciona para dar apoio aos agricultores, depois de estes terem cometido os erros e da sua taxa de mortalidade ter sido avaliada. Neste sentido, poderá ser pertinente a introdução de uma nova atividade de prestação de serviços e consultoria.

- Tarefas estratégicas:
 - i. Contratação de um Engenheiro Agrícola ou Florestal para elaboração de relatórios de acompanhamento técnico (realização de visitas técnicas ao campo, aconselhamento à plantação, adubação, recolha e análise de solos, recomendações e avisos)
 - ii. Realização de ações de formação do técnico para atualização dos dados resultantes dos projetos de I&D, por forma a dar aconselhamento técnico especializado.

6. Estratégia futura

De acordo com todos os fatores analisados anteriormente, a empresa irá seguir uma estratégia de crescimento, com o aumento da quota de mercado com o mesmo produto (medronheiro) a curto prazo. Isto é, seguirá uma estratégia de penetração de mercado.

A médio e longo prazo, a Greenclon, Lda. pretende seguir uma estratégia de desenvolvimento de produto, cujo objetivo é o desenvolvimento de novos produtos nos mercados atuais através das colaborações já desenvolvidas anteriormente e, possivelmente, de novas colaborações.

V. Considerações finais

O planeamento estratégico é o processo através do qual a gestão de topo, em conjunto com os gestores de outros níveis, define os propósitos globais da organização (ou seja, a missão), os objetivos genéricos e a forma de os atingir (Teixeira, 2013). Para planear a estratégia, o gestor tem de entender o ambiente externo onde opera, estando atento quer ao ambiente geral externo, quer à estrutura da indústria, pois estes fatores influenciam a rentabilidade da empresa. Para além do ambiente externo, a dotação de recursos da empresa (análise interna) explica, pelo menos em parte, porque algumas empresas são bem-sucedidas e outras falham (Ferreira *et al.*, 2010).

A empresa em estudo, Greenclon, Lda., é uma microempresa em atividade desde Janeiro de 2013, que produz medronheiro selecionado atendendo à capacidade produtiva e qualidade do fruto. Esta empresa está inserida no setor agro-florestal e agro-frutícola, tendo como principais concorrentes todos os viveiros que vendem produtos substitutos, isto é, medronheiro de semente, sem garantias de boas produções. Depois da análise do modelo das cinco forças de Porter, tornou-se evidente que a indústria onde está inserida é bastante atrativa. Os concorrentes da Greenclon, Lda. não oferecem boas opções aos clientes que procuram investir e obter rentabilidades elevadas. Já a Greenclon, Lda. consegue oferecer um produto diferenciado com base nas necessidades dos clientes, que se traduz numa maior rentabilidade. Relativamente ao ambiente interno, a Greenclon, Lda. poderá melhorar alguns aspetos, nomeadamente no que toca ao serviço pós-venda, de forma a reduzir custos e, consequentemente, passar uma imagem mais positiva para o mercado. Também o aumento da capacidade produtiva será um fator que vai determinar a boa reputação da empresa. Desta forma, as metas estabelecidas no presente plano estratégico favorecem o desenvolvimento de um bom suporte de produção e melhoramento da cadeia de valor.

De momento, os sócios da Greenclon, Lda. desconhecem a existência de empresas que se encontrem a comercializar qualquer produto autóctone melhorado e com maior rentabilidade. Assim, seria de toda a utilidade que a Greenclon, Lda. realizasse um novo plano estratégico, no prazo de quatro anos, uma vez que outros investidores portugueses poderão manifestar um interesse acrescido por esta área inovadora, o que poderia resultar no surgimento de novas empresas de micropropagação, que entrariam em concorrência com a Greenclon, Lda., através do desenvolvimento de plantas autóctones fruteiras melhoradas.

VI. Bibliografia

- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso*. 2. ed. Vida Económica.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. 3.ed. Lidel - Edições Técnicas.
- Freire, A. (2000). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. In C. Montgomery, & M. Porter, *Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage* (pp. 27-38). Harvard Business Review.
- Henderson, B. (1989). The Origin of Strategy. In C. Montgomery, & M. Porter, *Strategy - Seeking and securing competitive advantage* (pp. 3-9). Harvard Business Review.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2012). *Exploring Strategy - Text and Cases*. 10.ed. Pearson.
- Lopes, J. L. (2010). *Fundamental dos Estudos de Mercado – Teoria e Prática*. 2.ed. Edições Sílabo Lda.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter - O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Centro Atlântico.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. 3.ed. Bookman
- Montgomery, C., & Porter, M. (1991). *Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shapes Strategy. Em C. Montgomery, & M. Porter, *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* (pp. 11-25). Harvard Business Review.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Editora Campus.
- Rue, L., & Holland, P. (1989). *Strategic Management - Concepts and Experiences*. McGraw - Hill International Editions.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. 6.ed. Wiley.

- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Manual Prático Lidel.
- Strategor. (1988). *Strategor - Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade política global da empresa*. (L. d. Barros, Trad.) Publicações Dom Quixote Lda.
- Teare, R., & Olsen, M. (1996). *International Hospitality Management - Corporate Strategy in Practice*. Pitman Publishing.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora.
- Trends, F. (2005). *Planeamento Estratégico para PME's*. Future Trends.